

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННО-СТРОИТЕЛЬНОГО ХОЛДИНГА ПО КРИТЕРИЮ “ЭФФЕКТИВНОСТЬ-СТОИМОСТЬ” МЕТОДОМ АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ

© 2011 Г.Ф. Щербина

кандидат военных наук, доцент

Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

E-mail: kazakov@spbgasu.ru

Рассматриваются подходы к оценке эффективности строительного холдинга, и предлагается в дополнение к существующим и широко применяемым традиционным методам процедура оценки его деятельности по критерию “эффективность-стоимость” методом анализа иерархий. Процедура существенно расширяет возможности учета при оценке эффективности холдинга факторов, трудно поддающихся количественному измерению.

Ключевые слова: экономическая эффективность, эффективность развития и функционирования инвестиционно-строительного холдинга, показатели эффективности, критерий “эффективность-стоимость”, метод анализа иерархий, процедура оценки деятельности холдинга, выгоды, издержки, иерархия выгод и издержек, матрица парных сравнений, приоритеты критериев и альтернатив.

Как известно, экономическая эффективность (эффективность производства) - это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса¹. Однако, кроме экономической эффективности, существует и множество других видов эффективности. Например, эффективность капиталовложений, бюджетная эффективность, эффективность техники, эффективность управления, эффективность инноваций, эффективность использования рабочей силы, эффективность бизнес-процессов и операционных процессов, эффективность развития, эффективность организационной структуры и т.д. Поэтому существует более общая, чем экономическая эффективность, трактовка понятия “эффективность”. Для управления инвестиционно-строительным холдингом именно данное, более всеобъемлющее, понятие является актуальным и важным.

Для дальнейшей разработки примем следующее определение эффективности. Эффективность - это относительный эффект, результативность процесса, операции, проекта, определяемые как отношение эффекта, результата, достигнутой цели к затратам, расходам, издержкам, обусловившим, обеспечившим его получение². Отсюда следует, по крайней мере, два вывода. Первый - эффективность холдинга - это эффективность всех видов деятельности, которыми он занимается, а также эффективность всех процессов, которые он реализует. Второй - эффектив-

ность развития и функционирования инвестиционно-строительного холдинга не должна сводиться только к экономической эффективности его деятельности. В ряде случаев холдинг может преследовать не только экономические выгоды, но и другие - не экономические цели, возможно даже в ущерб экономическим выгодам.

Тем не менее, в любом случае, эффективность всегда относительна, поскольку при ее определении соотносятся либо результат и цель, либо результат и затраты на его получение, либо полученные положительные результаты и возможные отрицательные результаты. Последний показатель особенно важен для оценки эффективности строительного холдинга, учитывая рисковый характер его предпринимательской деятельности.

Следует отметить, что универсального показателя, характеризующего эффективность предпринимательства, не существует. Традиционно считается, что для ее оценки целесообразно использовать систему показателей, включающую обобщающие и частные показатели, характеризующие результативность различных аспектов деятельности. Анализ этой системы, включающей около сотни показателей, изложен в статье³.

Несомненно, необходимо отдавать себе отчет в том, что предложенный подход к оценке эффективности деятельности строительного холдинга не лишен недостатков. Большинство пока-

зателей, за некоторым исключением, предназначено для оценки выполненных мероприятий и не ориентировано на оценку прогнозируемой эффективности, что на практике приходится делать постоянно. Явным недостатком следует считать количество показателей и их предназначение. Большинство из около сотни используемых на практике показателей рассчитано, скорее, на руководителей служб, а не на высший менеджмент холдинга. Кроме того, в системе показателей отсутствуют целевые показатели развития объединения, показатели для оценки каждого отдельного бизнес-процесса, не рассмотрены также показатели для оценки отдельных инвестиционно-строительных проектов и портфеля таких проектов. Нет показателей для учета факторов качественного плана, например, рисков, освоения новых рынков, стратегической важности, укрепление статуса холдинга в глазах местных властей и др. Часть таких показателей разработана и применяется. Это касается инвестиционно-строительных проектов (сроки, стоимость, качество), другие необходимо разрабатывать и внедрять.

В теории управления известно⁴, что при таком большом количестве показателей для измерения эффективности необходимо выделить ключевые показатели эффективности (KPI). На каждом организационном уровне должно быть не более 5-10 KPI, иначе их будет невозможно эффективно контролировать. Основными критериями выбора KPI являются их связанность с наиболее важными для холдинга показателями, их сбалансированность по видам деятельности, по бизнес-процессам и горизонтам планирования, возможность влияния на них сотрудников, а так-

же их простота и понятность. Существует и ряд дополнительных критериев, помогающих отобрать необходимые показатели из ряда возможных: относительная легкость измерения; создание правильных стимулов; возможность сравнения. Руководствуясь данными критериями, можно выделить ключевые показатели эффективности строительного холдинга.

Принципиально преодолеть указанные выше недостатки традиционных методов оценки эффективности позволяет анализ “эффективность-стоимость” с применением известного метода анализа иерархий⁵.

Процедуру оценки деятельности холдинга по критерию “эффективность-стоимость” методом анализа иерархий продемонстрируем на примере оценки эффективности строительства объектов недвижимости в трех регионах: в Болгарии, в Калининградской области и в Московской области. Решение принимается с целью получения доступа на новые рынки и снижения издержек строительства и реализации объектов. Сущность процедуры состоит в иерархическом представлении выгод (ожидаемого эффекта) и ожидаемых издержек. Далее - получение субъективных оценок путем парных сравнений альтернатив и учитываемых факторов (техника парных сравнений хорошо разработана в рамках данного метода). В результате расчетов матриц сравнения получают приоритетный ряд регионов по выгодам и по издержкам. Наконец, в результате соотнесения выгод и издержек получают приоритетный ряд регионов по критерию “эффективность-стоимость”.

Иерархии выгод и издержек регионов приведены на рис. 1 и 2.



Рис. 1. Иерархия выгод строительства объектов недвижимости по регионам

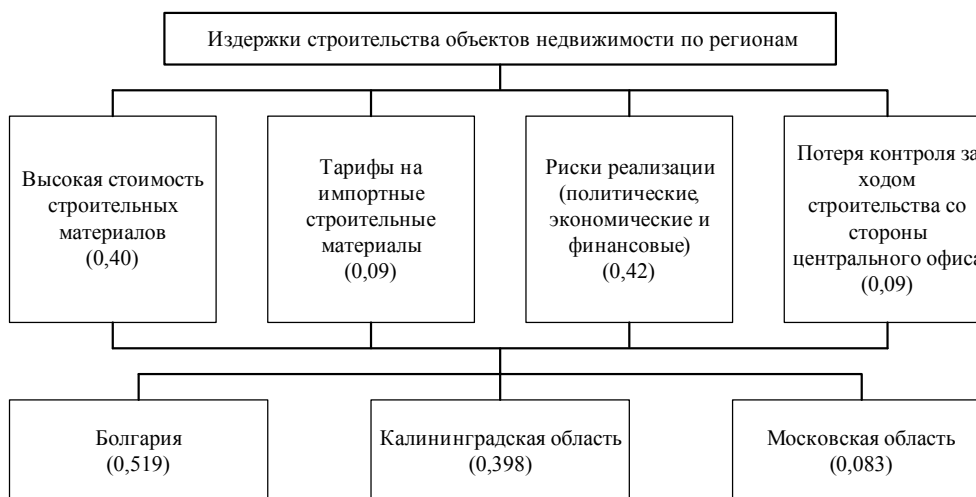


Рис. 2. Иерархия издержек строительства объектов недвижимости по регионам

Итоговые результаты расчета выгод и издержек по регионам строительства

Показатели и критерий	Болгария	Калининград	Московская область
Выгоды (В)	0,23	0,11	0,66
Издержки (И)	0,519	0,398	0,083
Отношение В/И	0,44	0,28	7,95

В скобках приведены значения приоритетов выбранных критериев (второй уровень иерархии) и регионов по выгодам и по издержкам, которые были получены на основе парных сравнений. Окончательные результаты приведены в таблице.

Очевидно, что по итогам расчетов целесообразно начать строительство с указанной целью в Московской области, поскольку по отношению выгод к издержкам данный вариант очень сильно превосходит два других варианта.

Постановка задачи могла быть выполнена и для других решений в ходе функционирования холдинга, например, для выбора целесообразной технологии строительства, для выбора способов осуществления маркетинговой деятельности и осуществления продаж, для выбора методов стимулирования работников и т. д.

Таким образом, в анализе с помощью метода анализа иерархий удастся выделить наиболее существенные как прямые, так и косвенные факторы, которые не обязательно исчисляются в денежном выражении, систематизировать их и ранжировать. Кроме того, метод предполагает ограничение количества факторов пятью-семью действительно наиболее важными, а это, в свою очередь, заставляет внимательно относиться ко всему перечню факторов и отделить важные от вто-

ростепенных. Конечно же, метод ориентирован на перспективные решения, т.е. на прогнозирование, и в этом смысле он дополняет традиционные методы и показатели.

В заключение отметим, что проблема оценки эффективности деятельности строительного холдинга весьма сложная и многообразная. Поэтому нельзя в одном или даже нескольких исследованиях решить ее в полном объеме. Методы оценки эффективности холдинга должны постоянно совершенствоваться и развиваться по мере развития самого объединения и общей теории управления. В данном случае сделан лишь очередной шаг в этом направлении.

¹ См.: Щербаков А.И. Совокупная производительность труда и основы ее государственного регулирования: монография. М., 2004. С. 15.

² Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд., испр. М., 1999.

³ Васнев Ю.В., Щербина Г.Ф. Система показателей для оценки эффективности деятельности строительного холдинга // Экон. науки. 2010. № 12.

⁴ Бугров Д. Метрика эффективности. URL: www.vestnikmckinsey.ru.

⁵ Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование (организация систем): пер. с англ. М., 1991.

Поступила в редакцию 06.08.2011 г.